



FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration - Soixante-dix-huitième session

Rome, 9-10 avril 2003

LA POLITIQUE DE L'ÉVALUATION AU FIDA

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	iii
INTRODUCTION	1
PREMIÈRE PARTIE: L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE AU FIDA – CADRE GÉNÉRAL	2
I. L'OBJET DE L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE ET SES PARTIES PRENANTES	2
A. Objet et rôle de l'évaluation indépendante au FIDA	2
B. Évolution de la fonction d'évaluation au FIDA	3
C. Les parties prenantes de l'évaluation	3
II. L'ÉVALUATION: PRINCIPES ET DIRECTIVES OPÉRATIONNELLES	4
A. Indépendance	4
B. Responsabilité de rendre compte	5
C. Partenariat	6
D. Apprentissage	7
DEUXIÈME PARTIE: LES PROCÉDURES ET MODALITÉS D'APPLICATION	9
I. L'ÉLABORATION ET L'ADOPTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET ANNUEL	9
A. Formulation du programme de travail et budget	9
B. Approbation du programme de travail et budget	9
II. L'ÉLABORATION DE L'APPROCHE DE L'ÉVALUATION	10
III. L'ANALYSE ET LE RAPPORT D'ÉVALUATION	10
A. Conduire l'analyse d'évaluation	10
B. Le rapport d'évaluation	11
IV. APPRENDRE AUX CÔTÉS DES PARTENAIRES EN VUE DE METTRE LES RECOMMANDATIONS EN PRATIQUE	12
V. TRANSMISSION DES RAPPORTS, SUITES À DONNER ET DIFFUSION	12
A. Transmission des rapports à la direction et suites à donner	12
B. Transmissions des rapports au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation	13
C. Diffusion publique	13



VI. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	13
A. Le Directeur d'OE	13
B. Le personnel d'OE et les consultants concourant aux évaluations	14
TROISIÈME PARTIE: APERÇU DES HAUTES RESPONSABILITÉS	15
I. LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN MATIÈRE D'ÉVALUATION	15
II. LE COMITÉ DE L'ÉVALUATION	15
A. Composition et présidence	15
B. Mandat	166
C. Perspectives	16
III. LE MANDAT DU DIRECTEUR D'OE	17
QUATRIÈME PARTIE – MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION	18
ANNEXES	
I. DISPOSITIONS ET ORIENTATIONS ARRÊTÉES PAR LA CONSULTATION POUR LA FORMULATION DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION	19
II. LES GRANDES ÉTAPES DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION AU FIDA	20
III. LES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉVALUATIONS CONDUITES PAR OE	22
IV. AMENDEMENTS APPORTÉS EN 1999 AU DÉROULEMENT DES TRAVAUX DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION	23



SIGLES ET ACRONYMES

OE	Bureau de l'évaluation et des études (futur Bureau de l'évaluation)
ONG	Organisation non gouvernementale
PEC	Partenariat d'évaluation conjointe
S&E	Suivi et évaluation

INTRODUCTION

1. La Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA a examiné un document présenté par le Fonds relatif au renforcement de l'efficacité de la fonction d'évaluation au FIDA à la lumière de l'expérience internationale. Ce document a été établi en réponse à une proposition formulée par la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA préconisant que le Bureau de l'évaluation et des études (OE) fasse directement rapport au Conseil d'administration, indépendamment de la direction du FIDA et, comme c'est le cas depuis 1994, du Président du FIDA. Le texte exposait les principes reconnus au plan international de l'évaluation de l'aide au développement, et donnait un aperçu de la façon dont certaines institutions multilatérales de développement traitent de la question de l'indépendance de leurs fonctions d'évaluation. Il exposait également la démarche actuelle du FIDA à cet égard et proposait différents moyens d'accroître l'indépendance et de renforcer l'efficacité du cycle d'apprentissage à la lumière de l'évaluation.

2. La Consultation a souscrit à nombre des concepts exposés dans le document et reconnu l'intérêt d'une évaluation indépendante ainsi que sa contribution au processus d'apprentissage. Elle a également confirmé la nécessité de définir une politique de l'évaluation pour le FIDA, et donné des indications sur les éléments à prendre en considération à cet effet (voir l'annexe I). La politique d'évaluation proposée dans le présent document tient compte de ces orientations et dispositions, exposées dans le document GC 26/L.4 présenté au Conseil des gouverneurs¹.

3. Le présent document s'intéresse à l'évaluation indépendante, tâche qui, au FIDA, incombe à OE^{2,3}. Il est structuré en quatre parties. La première présente le cadre dans lequel s'inscrit cette politique, à savoir l'objet d'une évaluation indépendante et ses différentes parties prenantes, les grands principes de l'évaluation et les directives opérationnelles qui doivent guider le travail d'évaluation indépendante mené au FIDA. La deuxième partie détaille les procédures opérationnelles, les mesures relatives à l'organisation et les différentes dispositions qui garantissent l'indépendance du Bureau de l'évaluation par rapport à la direction du FIDA et renforcent son efficacité. La troisième partie expose le rôle du Conseil d'administration et de son Comité de l'évaluation en matière d'évaluation indépendante, ainsi que le mandat du Directeur du Bureau de l'évaluation. La quatrième partie décrit les modalités de mise en œuvre de cette politique, et notamment l'introduction échelonnée de certaines dispositions. Les annexes proposent une synthèse des orientations et dispositions énoncées par la Consultation, résument les grandes étapes de l'organisation du suivi et de l'évaluation au FIDA, présentent les différents types d'évaluations que conduit OE et récapitule le mandat actuel du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration.

¹ Le document s'intitule *Œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté: Rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA (2004-2006)*.

² À côté de l'évaluation indépendante, et sans aucun lien avec elle, les projets qui bénéficient d'un financement du FIDA et les unités opérationnelles du FIDA procèdent à une auto-évaluation des opérations réalisées avec le concours du FIDA. Dans ce document, toutefois, le terme d'évaluation renvoie spécifiquement et exclusivement à la fonction d'évaluation indépendante qui incombe à OE.

³ Tout en tenant compte de la différence d'échelle, la politique proposée s'inspire notamment de l'expérience de la Banque interaméricaine de développement et de la Banque mondiale, deux institutions financières internationales qui accordent une très grande importance à l'indépendance de la fonction d'évaluation par rapport à la direction.

**PREMIÈRE PARTIE:
L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE AU FIDA – CADRE GÉNÉRAL**

Le cadre général présente l'objet de l'évaluation indépendante et ses parties prenantes, et expose les grands principes et les directives opérationnelles qui doivent guider le travail d'évaluation indépendante mené au FIDA.

I. L'OBJET DE L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE ET SES PARTIES PRENANTES

A. Objet et rôle de l'évaluation indépendante au FIDA

4. Aux yeux du FIDA, l'évaluation apporte une contribution importante à la stratégie de réduction de la pauvreté rurale qui est la sienne. Le *Cadre stratégique du FIDA pour 2002-2006* définit la mission du FIDA, qui consiste à œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté. Il développe cette notion en précisant que: "La lutte contre la pauvreté n'est pas quelque chose que les pouvoirs publics, les organisations de développement ou les organisations non gouvernementales peuvent faire pour les pauvres. Ils peuvent forger des partenariats et aider à mettre en place les conditions dans lesquelles les pauvres peuvent, grâce à leurs propres talents et compétences, trouver les moyens de sortir de la pauvreté." Le rôle de catalyseur que joue le FIDA dans la réduction de la pauvreté est également primordial, comme le montre l'importance que le Cadre stratégique accorde au plaidoyer, à la concertation sur les orientations, à l'apprentissage et à la diffusion des savoirs. L'évaluation indépendante contribue à la stratégie du FIDA, car elle apporte un point de vue indépendant à l'appréciation des progrès réalisés dans l'accomplissement de la mission du Fonds et de son rôle de catalyseur, et elle apporte des éléments au processus d'apprentissage.

5. Au FIDA, la fonction d'évaluation indépendante a pour principal objet de promouvoir la responsabilité redditionnelle et l'apprentissage, afin d'améliorer la performance des opérations et des politiques du Fonds. Les évaluations constituent l'un des fondements de la responsabilité redditionnelle, puisqu'elles mesurent l'impact des opérations appuyées par le FIDA et de ses politiques. On attend d'elles qu'elles fournissent une analyse fidèle des succès et des lacunes, autrement dit qu'elles "disent les choses telles qu'elles sont". Ce retour d'information aide le Fonds à améliorer sa performance. Rendre compte constitue donc une étape fondamentale d'un processus d'apprentissage qui, pour peu qu'il se déroule en partenariat avec ceux qui font l'objet d'une évaluation, permet au FIDA et à ses partenaires d'appréhender en profondeur les causes de la pauvreté rurale et ses remèdes. Le FIDA exploite ces connaissances pour affiner ses instruments et son action au service des pauvres afin de permettre aux ruraux démunis de prendre leur destinée en main et de se libérer de la pauvreté.

6. La démarche d'évaluation du FIDA s'inspire des normes et principes⁴ admis à l'échelon international, avec lesquels elle s'harmonise. Elle tient également compte des caractéristiques qui différencient le FIDA de la plupart des autres institutions de développement, dont notamment le système d'auto-évaluation des opérations du FIDA et des projets qu'il appuie qui est en évolution constante, mais pas encore pleinement appliqué, le manque de présence sur le terrain, le volume de ressources limité pour superviser les projets et tirer les leçons des opérations. Ces éléments concrets ont diverses incidences sur la fonction d'évaluation indépendante au FIDA. Ils impliquent notamment que, peut-être plus que d'autres services centraux d'évaluation, OE doit enraciner sa tâche dans un

⁴ Tels qu'exposés par l'Organisation de développement et de coopération économiques (OCDE)/Comité d'aide au développement (CAD), *Réexamen des principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE, Paris, 1998.



travail de terrain approfondi, et dégager à partir de l'évaluation l'essentiel des connaissances dont le FIDA a besoin pour tirer parti de l'expérience antérieure.

7. OE a également pour mission de formuler des recommandations et d'apporter une contribution technique afin d'améliorer la capacité des unités opérationnelles du FIDA et des projets qui bénéficient de son concours à s'auto-évaluer. Cette contribution prend la forme d'une analyse du dispositif d'auto-évaluation et de conseils d'ordre technique tendant à améliorer ce dispositif. Dans cette perspective, OE a rédigé, en collaboration avec d'autres partenaires au sein du FIDA et à l'extérieur, un manuel intitulé *Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets de développement rural: pour une gestion orientée vers l'impact*, et aide à l'adapter aux différentes régions et aux différents pays.

B. Évolution de la fonction d'évaluation au FIDA

8. Peu après le démarrage de ses activités en 1978, le FIDA s'est doté d'une fonction d'évaluation. À cette époque, toutefois, l'évaluation était associée au suivi qui relevait de la Division du suivi et de l'évaluation, placée sous l'autorité du Président adjoint responsable du département de politique économique. En 1994, en application des recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation externe rapide du FIDA menée à l'occasion de la quatrième reconstitution des ressources du FIDA, la fonction d'évaluation a été dissociée du suivi, et une structure indépendante des divisions opérationnelles, baptisée Bureau de l'évaluation et des études, a été mise en place. Le Directeur de ce bureau a commencé à rendre compte directement au Président, puis cette structure a été intégrée au Bureau du Président⁵.

9. Selon la politique d'évaluation proposée dans ce document, OE opérera désormais en tant que structure indépendante de la direction du FIDA, s'agissant de la conduite des évaluations qu'il entreprend⁶. Son directeur rendra compte directement au Conseil d'administration, qui supervisera son travail. Le Conseil d'administration a mis en place son propre Comité de l'évaluation, chargé de l'assister dans l'analyse des questions d'évaluation. Par ailleurs, le Bureau de l'évaluation et des études s'appellera désormais Bureau de l'évaluation⁷.

C. Les parties prenantes de l'évaluation

10. Le FIDA est conscient que l'évaluation intéresse un certain nombre de parties prenantes dont les perspectives et les aspirations sont diverses. Ces parties prenantes sont notamment:

- i) Le Conseil d'administration du FIDA, qui représente les États membres, approuve l'affectation des ressources du FIDA en vue d'obtenir un impact tangible et mesurable en termes de réduction de la pauvreté rurale, et qui supervisera désormais le travail d'évaluation indépendante réalisé par OE;
- ii) Les ruraux pauvres, pour qui le succès ou l'échec des projets et programmes appuyés par le FIDA a les incidences les plus directes et les plus durables;

⁵ L'annexe II présente les grands tournants de l'évolution de la fonction d'évaluation au FIDA.

⁶ Les dispositions opérationnelles requises pour assurer l'indépendance du Bureau de l'évaluation par rapport à la direction du FIDA prendront effet au moyen d'une circulaire émanant du Président du FIDA, après que le Conseil d'administration aura pris une décision relative à l'adoption d'une nouvelle politique, et conformément à celle-ci.

⁷ Il est proposé de supprimer l'expression "et des études" de l'appellation du bureau, afin de décrire avec plus d'exactitude l'activité essentielle d'OE, et d'aligner son nom sur ceux des services d'évaluation d'autres institutions financières.

- iii) Les parties prenantes dont l'OE évalue l'efficacité avec laquelle elles s'acquittent de la gestion des opérations bénéficiant du concours du FIDA et mettent en œuvre les politiques du FIDA, à savoir:
- les divisions opérationnelles du FIDA, regroupées dans le Département gestion des programmes, et les responsables du FIDA qui définissent les orientations et les stratégies à l'échelon de l'institution;
 - les États membres et leurs services chargés des projets qui empruntent des fonds auprès du FIDA pour réduire la pauvreté rurale;
 - les institutions coopérantes qui assurent la supervision pour le compte du FIDA; et
 - les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations de la société civile, et les organisations représentatives des ruraux pauvres qui participent à des projets appuyés par le FIDA.
- iv) Les cofinanceurs qui complètent les ressources du FIDA dans le cadre de certains projets.

II. L'ÉVALUATION: PRINCIPES ET DIRECTIVES OPÉRATIONNELLES

A. Indépendance

11. Selon la politique d'évaluation proposée, la fonction d'évaluation au FIDA s'exercera dans le respect des principes de l'évaluation de l'aide au développement admis à l'échelon international. Le premier d'entre eux est que le processus d'évaluation doit être impartial et indépendant, tant par rapport au processus de décision que par rapport à la gestion de l'aide au développement.

12. Le meilleur moyen de garantir cette indépendance consiste à veiller à ce que les activités d'évaluation soient indépendantes par rapport aux responsables des opérations dont l'intérêt est d'afficher de bons résultats, ou par rapport à tout décideur pour qui l'évaluation suscite un conflit d'intérêt. Cela signifie que la fonction d'évaluation doit être séparée de la direction du FIDA, qui est responsable de la planification et de la gestion de l'aide au développement, et ne doit pas lui faire rapport.

13. Autre élément important de l'indépendance, l'évaluation doit disposer d'un budget distinct. À cet égard, une étude des procédures des institutions de développement réalisée par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques⁸ fait observer que l'accès aux ressources financières et à la programmation des évaluations et leur contrôle constituent un gage d'indépendance important. En outre, le budget disponible pour réaliser les évaluations étant étroitement lié au programme de travail, être habilité à choisir les projets, programmes et mesures qui feront l'objet d'une évaluation et à établir le programme de travail constitue un facteur primordial de l'indépendance.

14. Le pouvoir de choisir les évaluateurs et les consultants, d'établir et d'approuver leur mandat et gérer les ressources humaines affectées à l'évaluation est également important, car ces facteurs ont une incidence sur l'indépendance du processus d'évaluation et de ses résultats. Entre également en ligne de compte le pouvoir de réviser les rapports et d'en mettre au point la version définitive, après un dialogue avec les partenaires concernés.

⁸ OCDE/DAC, *Réexamen des principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE, Paris, 1998.



15. Les directives opérationnelles et les procédures exposées dans le présent document intègrent tous ces aspects de l'indépendance:

- i) Le Directeur d'OE rendra compte directement au Conseil d'administration; il (ou elle) ne pourra être nommé ou démis de ses fonctions sans l'aval du Conseil d'administration, et ne pourra être réengagé par le FIDA à l'expiration de son ou de ses mandat(s).
- ii) Le Directeur d'OE sera chargé d'élaborer la stratégie de son service et de déterminer les voies et moyens de la mettre en œuvre.
- iii) Le Directeur d'OE, agissant indépendamment de la direction du FIDA avec l'approbation du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs du Fonds, sera chargé de la formulation du programme de travail et budget annuel d'OE.
- iv) Le Directeur d'OE sera habilité à adresser les rapports finals d'évaluation directement et simultanément au Conseil d'administration, au Président et aux autres intéressés, et à les rendre publics sans l'aval de quiconque en dehors d'OE.
- v) Le Président déléguera au Directeur d'OE les compétences lui permettant de prendre toute décision relative au personnel (consultants compris) et aux activités d'OE, dans le respect des règles et procédures en vigueur au FIDA.

B. Responsabilité de rendre compte

16. Le FIDA reconnaît que l'un des principaux objets de l'évaluation consiste à établir les éléments qui permettent de rendre compte, notamment par la publication et la diffusion des informations. Dans ce contexte, rendre compte signifie évaluer les résultats obtenus en matière de développement, l'impact de l'aide au développement et la performance des protagonistes. Il ne s'agit pas de rendre des comptes au sens financier ou juridique, tâche qui incombe normalement aux commissaires aux comptes et aux juristes.

17. Le FIDA considère que la responsabilité de rendre compte constitue un premier pas indispensable dans le processus d'apprentissage. S'il souhaite tirer les enseignements de son expérience, qu'elle soit négative ou positive, et améliorer son efficacité dans l'avenir, le FIDA ne peut faire l'économie d'une évaluation indépendante systématique des projets achevés, ainsi que des politiques et des stratégies passées et en cours.

18. Rendre compte au moyen d'une analyse évaluative exige une méthode rigoureuse d'estimation des résultats et de l'impact obtenus en matière de développement et de la performance des partenaires concernés. Il faut aussi informer les parties prenantes et le grand public des succès, des résultats inattendus, des carences et des échecs mis en lumière au cours de l'évaluation, sans interférence d'intérêts particuliers quels qu'ils soient.

19. De surcroît, une organisation internationale de développement est mieux à même de rendre compte en tant qu'entité s'il est possible de regrouper les conclusions des différentes évaluations et de les synthétiser à l'échelon de l'organisation. Ce travail permet une analyse plus pertinente de l'efficacité de l'organisation de développement en question, et des aspects transversaux qui entravent sa performance globale.

20. Les directives opérationnelles exposées ci-dessous tiennent compte de ces dimensions de la responsabilité de rendre compte:

- i) Comme auparavant, OE évaluera chaque année, sur la base de critères clairs, un échantillon de projets du FIDA achevés, plusieurs de ses stratégies de coopération dans des pays où le Fonds a un important portefeuille, ainsi que les politiques, stratégies, programmes et processus clés du FIDA.
- ii) Les évaluations intermédiaires préalables au lancement de la phase suivante d'un projet, ou à celui d'un projet analogue dans la même région, conserveront leur caractère obligatoire⁹.
- iii) La direction du FIDA fera le nécessaire pour que les fonctionnaires du FIDA et les projets qu'il appuie communiquent sans tarder tous les documents et autres informations dont OE a besoin, qu'ils participent au processus d'évaluation et y coopèrent activement.
- iv) Le Directeur d'OE transmettra les rapports d'évaluation au Président et au Conseil d'administration sans l'aval de quiconque à l'extérieur d'OE.
- v) Comme auparavant, OE veillera à ce que tous les rapports d'évaluation et autres produits issus de l'évaluation soient rendus publics au terme du processus d'évaluation, et soient largement distribués sous forme imprimée ou électronique, conformément à la politique de diffusion en vigueur au FIDA.
- vi) OE travaillera dans le cadre d'une méthodologie d'évaluation qui permette de mieux apprécier et mesurer l'impact à l'achèvement d'un projet, de donner un aperçu global des résultats, de l'impact et de la performance d'une série de projets pour une année donnée, et de faire la synthèse des enseignements tirés de l'évaluation.
- vii) Ce cadre méthodologique s'appliquera également à l'élaboration d'un rapport annuel sur les résultats des opérations du FIDA et leur impact, qu'OE soumettra au Conseil d'administration et à la direction du FIDA à compter de l'année 2003.

C. Partenariat

21. La mise en place d'un partenariat constructif entre OE et d'autres parties prenantes concernées est indispensable, tant pour élaborer des recommandations à l'issue de l'évaluation que pour assurer leur acceptation et leur adoption. Promouvoir ce type de partenariat exige du temps et des efforts, et le succès dépend en grande partie de l'attitude et du comportement des personnes chargées de conduire l'évaluation. Pour que le partenariat soit constructif, il est également indispensable, entre autres choses, que les parties prenantes aient le sentiment que les évaluations sont utiles, solidement étayées, pertinentes et réalisées en temps opportun, et que leur présentation allie clarté et concision. Compte tenu de l'utilité des partenariats, OE entend faire du respect des partenaires dont il est appelé à évaluer la performance l'un des principaux postulats de son travail d'évaluation.

22. Au FIDA, les principes et les outils de l'évaluation visent à mobiliser la participation adéquate des parties prenantes au processus d'évaluation, tout en préservant l'indépendance du rôle d'OE. Ainsi, le Bureau reste seul responsable de l'élaboration du rapport d'évaluation et des conclusions qu'il

⁹ Au cas où les opérations du FIDA n'ont pas rempli les conditions nécessaires pour inclure l'évaluation intermédiaire dans le programme de travail d'OE, il appartient alors à la direction du FIDA de donner au Conseil d'administration les justifications nécessaires.



contient. Notamment, les principes et pratiques présentés ci-dessous, qui sont déjà en vigueur, ne seront pas remis en cause:

- i) Comme auparavant, tant au début du processus d'évaluation que lors du travail sur le terrain, OE invitera toutes les parties prenantes concernées, y compris le personnel opérationnel du FIDA et du pays emprunteur, les institutions coopérantes et les bénéficiaires, à faire part des informations dont ils disposent et de leurs observations.
- ii) Au début de chaque évaluation, OE continuera à veiller à ce que le processus d'évaluation soit compris et clair pour toutes les parties prenantes et à ce qu'il comporte un calendrier agréé par les partenaires.
- iii) Conformément aux bonnes pratiques d'évaluation en vigueur à l'échelon international, OE, comme auparavant, communiquera les versions préliminaires des rapports d'évaluation à tous les intéressés, afin qu'ils formulent leurs observations, notamment à l'égard d'éventuelles erreurs factuelles ou inexactitudes.
- iv) Pour affermir l'importance du partenariat dans l'évaluation, comme mentionné ci-dessus, OE constituera, comme auparavant, un partenariat d'évaluation conjointe (PEC) regroupant les principaux utilisateurs de l'évaluation¹⁰.

D. Apprentissage

23. La mise en place de circuits efficaces de rétro-information assurant la transmission des données de l'évaluation aux responsables des politiques, au personnel opérationnel et au grand public est indispensable si l'on veut que les enseignements tirés de l'évaluation portent leurs fruits. La conviction que le retour d'informations compréhensibles et jugées utiles par les parties prenantes constitue un produit essentiel de l'évaluation a conduit OE à accorder une grande importance aux partenariats avec les protagonistes afin d'assurer que les recommandations de l'évaluation soient adoptées et qu'elles induisent les changements nécessaires et les améliorations de la performance. OE est conscient, en particulier, que les rapports d'évaluation, par leur nature même, ne sauraient proposer le type de recommandations opérationnelles catégoriques dont les responsables de l'exécution ont besoin. De même, OE reconnaît que la transmission des résultats de l'évaluation doit passer par des supports conviviaux. Pour atteindre son objectif, il continuera à appliquer les directives opérationnelles suivantes:

- i) Comme c'est déjà le cas, à l'achèvement du rapport d'évaluation indépendante, OE aidera, au moyen d'un processus conçu à cet effet, les principaux utilisateurs de l'évaluation à approfondir leur compréhension des conclusions de l'évaluation et de ses recommandations, et à leur donner une traduction plus opérationnelle.
- ii) Selon les besoins, le Directeur d'OE affectera des évaluateurs à certaines équipes d'élaboration de projets ou certains groupes de travail sur les programmes et les politiques, afin de faciliter la compréhension des recommandations issues de l'évaluation.
- iii) Outre le rapport d'évaluation, OE continuera à préparer des supports de communication succincts et faciles à lire consacrés aux conclusions et aux recommandations de l'évaluation, qu'il diffusera largement parmi les membres du personnel du FIDA et leurs partenaires du développement, ainsi qu'auprès du grand public.

¹⁰ Le paragraphe 33 propose une définition plus détaillée de la notion de PEC.



24. OE a un rôle essentiel à jouer dans l'élaboration et la communication des enseignements issus de l'évaluation, mais la responsabilité de leur prise en compte dépasse les attributions du Bureau. Ainsi il appartient à la direction du FIDA, au Conseil d'administration et aux pays partenaires, de veiller à ce qu'il soit donné suite aux enseignements dégagés. Dans cette optique, le FIDA instaurera les mesures suivantes, pour mettre en place des circuits efficaces de transmission des informations en retour.

- i) Le Président veillera à ce que les recommandations issues des évaluations que les utilisateurs jugent réalisables soient adoptées à l'échelon des opérations, des stratégies ou des politiques (le cas échéant).
- ii) Comme auparavant, le Comité de l'évaluation fera part de ses réactions à OE et rendra compte au Conseil d'administration de certains aspects liés à l'évaluation, puis ce dernier transmettra ses observations à la direction du FIDA.

**DEUXIÈME PARTIE:
LES PROCÉDURES ET MODALITÉS D'APPLICATION**

Les procédures et modalités décrites couvrent l'ensemble du cycle de l'évaluation, depuis la formulation du programme de travail et budget d'OE jusqu'à la mise au point de la version définitive des rapports d'évaluation et leur divulgation. Elles constituent les moyens par lesquels les principes exposés dans la première partie du présent document sont appliqués.

**I. L'ÉLABORATION ET L'ADOPTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL
ET BUDGET ANNUEL**

A. Formulation du programme de travail et budget

25. Chaque année, OE, tout en conservant la prérogative de décider du contenu de son programme de travail annuel, invitera ses partenaires à faire part de leurs souhaits avant de préparer un programme de travail sur deux ans. Ce programme sera établi à partir de la sélection d'un certain nombre d'évaluations représentant une masse critique qui, selon OE, est indispensable pour promouvoir la responsabilisation et l'apprentissage au sein du FIDA, ainsi que pour préparer le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA. Chaque programme de travail panachera différents types d'évaluation.

26. Le budget d'OE repose sur le programme de travail annuel et comportera deux grandes rubriques: i) le personnel; et ii) le travail d'évaluation. Le budget du personnel englobe les dépenses afférentes au personnel permanent et au personnel engagé pour une durée déterminée. Les postes correspondant au travail d'évaluation reflètent les principaux domaines prioritaires d'OE, à savoir les évaluations de projets, les évaluations de programmes de pays, les évaluations thématiques, les évaluations à l'échelon de l'institution, etc¹¹.

B. Approbation du programme de travail et budget

27. Le Directeur d'OE établira le programme de travail et budget annuel du Bureau indépendamment de la direction, et le transmettra au Président, qui le soumettra en l'état à l'approbation du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs.

28. Le programme de travail et budget d'OE sera soumis à l'approbation du Conseil d'administration en même temps que le programme de travail et budget annuel du FIDA, mais il sera présenté à part; puis il sera présenté au Conseil des gouverneurs pour approbation à la session qui suit.

29. Le Président transmettra au Directeur d'OE, en l'état, toute modification du programme de travail et budget demandée par le Conseil d'administration. Le Directeur d'OE présentera alors au Conseil d'administration une nouvelle version de ce document, par l'intermédiaire du Président, selon la procédure décrite ci-dessus.

30. Le Conseil des gouverneurs sera invité à déléguer au Conseil d'administration les pouvoirs d'amender ou de compléter le programme de travail et budget d'OE par décision individuelle en cours d'année. Le niveau du budget d'OE et celui des autres chapitres du budget du FIDA seront déterminés indépendamment l'un de l'autre.

¹¹ L'annexe III donne une description de ces différents types d'évaluation.

II. L'ÉLABORATION DE L'APPROCHE DE L'ÉVALUATION

31. Actuellement, la première étape de chaque évaluation consiste pour OE à préparer un document d'orientation. Ce document établi selon une structure normalisée couvre les aspects suivants de l'évaluation envisagée:

- i) contexte et justification;
- ii) objectifs;
- iii) axe principal et résultat attendu, questions clés et méthodologie;
- iv) PEC et autres partenaires concernés¹²;
- v) processus et programme de travail;
- vi) ressources humaines nécessaires à l'évaluation; et
- vii) communication et diffusion des résultats.

32. Comme auparavant, le document d'orientation sera présenté à toutes les parties concernées par l'évaluation pour qu'elles formulent leurs observations. Cette pratique permet de rendre le processus d'évaluation transparent aux yeux des parties prenantes, et facilite la coordination de leur contribution et de leur participation selon un calendrier réaliste.

33. Lors de la préparation du document d'orientation, OE, comme c'est déjà le cas, identifiera les membres du PEC, qui se compose des principaux utilisateurs de l'évaluation. Au début du processus, le PEC contribue à repérer les aspects majeurs à examiner lors de l'évaluation et les sources d'information. À l'issue de la rédaction du rapport d'évaluation indépendante, son rôle consiste à analyser les constatations de l'évaluation, à approfondir la compréhension des constatations et des recommandations et, le cas échéant, à déterminer leurs implications opérationnelles ainsi que la répartition des tâches et des responsabilités en vue de leur application entre les différentes parties prenantes. Ce rôle lui incombe parce que les rapports d'évaluation, par essence, ne permettent souvent pas de formuler des recommandations catégoriques susceptibles d'être immédiatement adoptées et mises en application. Les conclusions du PEC sont récapitulées sous forme d'un accord conclusif agréé entre les parties prenantes¹³.

III. L'ANALYSE ET LE RAPPORT D'ÉVALUATION

A. Conduire l'analyse de l'évaluation

34. La responsabilité globale de la conduite de l'analyse de l'évaluation repose exclusivement sur OE. Comme auparavant, toutefois, le Bureau fera appel au concours de responsables du FIDA et de parties prenantes aux divers stades du processus d'évaluation, selon les circonstances compte tenu du rôle des partenaires en question.

35. La direction du FIDA veillera à ce que les responsables du FIDA et les projets appuyés par le Fonds transmettent à OE tous les documents et autres informations requis, participent au processus d'évaluation et lui apportent leur coopération active.

36. Comme par le passé, avant d'entreprendre l'analyse indépendante, OE invitera les responsables de l'exécution¹⁴ et les bénéficiaires concernés à présenter une auto-évaluation. Ensuite, OE effectuera

¹² La composition du PEC dépend de la nature de l'évaluation et des partenaires concernés; toutefois, en règle générale, le PEC regroupe, outre OE qui joue le rôle de facilitateur, des représentants du département gestion des programmes, de l'emprunteur, de l'instance chargée de l'exécution, de l'institution coopérante, des ONG qui participent à l'exécution du projet et, lorsque c'est possible, des organisations qui représentent les ruraux pauvres.

¹³ La section IV donne une description du rôle de l'accord conclusif.

¹⁴ Les responsables du projet et les autres instances qui participent à son exécution.

une analyse indépendante sur la base de critères acceptés sur le plan international, et selon une méthodologie visant à promouvoir la responsabilité redditionnelle au travers de l'analyse de l'impact et de la performance. Ce travail s'appuiera, comme toujours, sur un travail de terrain approfondi et sur l'étude de toutes les informations communiquées par les parties prenantes.

37. Habituellement, ce sont des consultants recrutés par OE pour réaliser le travail d'évaluation qui effectuent les missions d'évaluation sur le terrain. Ce travail garantit la qualité et l'impartialité des informations sur lesquelles se fondent l'analyse de l'évaluation et le rapport. Il s'agit là du principal instrument dont dispose OE pour recueillir les informations factuelles, les données et les perceptions, puis procéder à leur triangulation et leur validation. En règle générale, les missions d'évaluation d'OE font appel à la participation des parties prenantes du pays, notamment les populations rurales associées aux projets appuyés par le FIDA, des unités de gestion des projets et des ONG qui participent à l'exécution du projet ou du programme. La mission d'évaluation contribue à renforcer la position des ruraux pauvres dans leur interaction avec les instances chargées de l'exécution, les pouvoirs publics et le FIDA lui-même, moyennant un travail intense à l'échelon des communautés et à l'occasion des ateliers d'évaluation réunissant toutes les parties prenantes. Elle constitue le principal outil qui permette aux ruraux pauvres et à leurs partenaires de participer, aux côtés du FIDA, au processus d'apprentissage à la lumière de l'évaluation, tout en donnant l'occasion au FIDA d'apprendre à leur contact.

38. Dans le droit fil de la pratique actuelle, la mission d'évaluation présentera et examinera ses constatations et conclusions préliminaires lors de réunions avec tous les partenaires de l'évaluation. Ce dialogue est l'occasion pour la mission de donner des informations en retour à l'ensemble des partenaires, qui de leur côté pourront communiquer des renseignements et des observations complémentaires, susceptibles d'être exploitées dans le rapport préliminaire d'évaluation, dont OE conserve l'entière responsabilité.

B. Le rapport d'évaluation

39. L'équipe d'évaluation, composée de consultants recrutés par OE pour conduire l'évaluation, sera chargée de la préparation du rapport, qui se composera d'un résumé, du corps du texte, et, le cas échéant, de documents de travail présentés en annexe. L'équipe d'évaluation travaillera sous la supervision d'un responsable désigné par le Directeur d'OE, dont la mission sera, comme aujourd'hui, de diriger le travail d'évaluation et de veiller à la qualité et à la teneur du rapport d'évaluation, qui devra être succinct et convivial.

40. Pour veiller à la qualité du travail, OE sollicitera l'avis collégial de membres de la division. Lors d'une évaluation complexe, le Bureau pourra également faire appel à un comité consultatif ad hoc pour obtenir des avis techniques et des commentaires.

41. Avant la publication du rapport, OE le communiquera à la direction du FIDA, et, s'il y a lieu, aux instances du pays emprunteur concernées, aux agents d'exécution et l'institution coopérante, afin qu'ils vérifient les éléments matériels et l'exactitude des faits, et forment leurs observations.

42. OE décidera quelles observations il convient d'intégrer à la nouvelle version (définitive) du rapport. En règle générale:

- i) Le projet de rapport est amendé pour tenir compte des observations visant à rectifier des erreurs ou des inexactitudes matérielles.
- ii) Il peut également mentionner, sous forme de note, les avis qui diffèrent de celui de l'équipe d'évaluation.



- iii) Les observations qui ne sont pas reprises dans le corps du rapport d'évaluation définitif peuvent être proposées séparément et figurer en appendice.

43. Le Directeur d'OE sera habilité à transmettre les rapports d'évaluation définitifs, y compris l'accord conclusif¹⁵, directement et simultanément au Conseil d'administration et au Président, sans solliciter au préalable l'aval de quiconque à l'extérieur d'OE.

44. La direction du FIDA peut recevoir les versions préliminaires et définitives des rapports d'évaluation, formuler des observations à leur sujet et y répondre, mais ni le Président et ni les autres membres de la direction du FIDA ne seront habilités à approuver, bloquer, demander des changements ou modifier en quelque manière que ce soit les rapports, qu'il s'agisse de la version préliminaire ou définitive.

IV. APPRENDRE AUX CÔTÉS DES PARTENAIRES EN VUE DE METTRE LES RECOMMANDATIONS EN PRATIQUE

45. Comme c'est aujourd'hui le cas, chaque fois qu'OE achève un rapport d'évaluation indépendante, OE ainsi que les responsables concernés du FIDA et les autres parties prenantes élaboreront un document séparé, orienté vers l'action, appelé l'accord conclusif. Ce document à visée pragmatique constitue l'aboutissement d'un processus qui a pour objet de déterminer dans quelle mesure les utilisateurs de l'évaluation comprennent les recommandations proposées dans l'évaluation indépendante, et comment ils envisagent de les mettre en pratique. L'interaction entre les parties prenantes au sein du partenariat principal de l'évaluation contribue à éclairer le sens des constatations et recommandations exposées dans le rapport d'évaluation indépendante, et à promouvoir l'adhésion indispensable à leur mise en œuvre. L'accord conclusif atteste que les parties prenantes ont compris les conclusions et les recommandations de l'évaluation, qu'elles se proposent de les mettre en œuvre et qu'elles s'engagent à y donner suite. OE participera à ce processus pour s'assurer que ses constatations et ses recommandations ont été pleinement comprises.

46. L'accord conclusif, qui continuera à marquer l'aboutissement des travaux du partenariat d'évaluation conjointe¹⁶, à un double objectif: i) clarifier et approfondir la compréhension des recommandations de l'évaluation, mettre en évidence celles qui sont jugées acceptables et réalisables ainsi que celles qui ne le sont pas, rendre les premières plus faciles à appliquer, et enfin amener les parties prenantes à indiquer comment elles comptent leur donner suite dans le cadre d'un plan d'action qui définit les responsabilités et fixe un calendrier d'exécution; et ii) signaler les pistes et les hypothèses d'apprentissage à étudier plus avant et à débattre ultérieurement.

47. L'accord conclusif mentionnera explicitement les partenaires avec lesquels il a été conclu. Il s'agit de tous les principaux utilisateurs des résultats de l'évaluation, par exemple la ou les unité(s) opérationnelle(s) du FIDA concernée(s), les instances du projet et du pays emprunteur et d'autres parties prenantes. OE participera au processus de l'accord conclusif comme expliqué au paragraphe 45 plus haut.

V. TRANSMISSION DES RAPPORTS, SUITES À DONNER ET DIFFUSION

A. Transmission des rapports à la direction et suites à donner

48. Le Directeur d'OE transmettra les rapports d'évaluation définitifs, y compris l'accord conclusif et les autres documents concernant l'évaluation, comme le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA¹⁷ et le programme de travail annuel d'OE, en même temps au Conseil

¹⁵ Voir le paragraphe 45.

¹⁶ Voir le paragraphe 33 (section II de la deuxième partie).

¹⁷ La section V.B. de la deuxième partie indique le contenu des rapports annuels.



d'administration du FIDA, au Président et, le cas échéant, aux instances pertinentes du pays emprunteur, aux agents d'exécution et aux institutions coopérantes.

49. Le Président sera chargé de veiller à ce que les recommandations que les utilisateurs auront jugées réalisables soient adoptées au plan des opérations, des stratégies ou des politiques (le cas échéant), et que leur mise en œuvre fasse l'objet d'un suivi adéquat. Le Président transmettra au Conseil d'administration un rapport annuel de situation sur l'adoption et la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation et OE présentera au Conseil ses observations indépendantes sur ce rapport, accompagnées d'une liste des recommandations jugées irréalisables par les utilisateurs et donc non appliquées.

B. Transmission des rapports au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation

50. Tous les rapports d'évaluation seront soumis au Conseil d'administration en même temps qu'ils sont communiqués au Président du FIDA. Ils seront publiés dans la langue de rédaction, et accompagnés d'une traduction en Anglais du résumé et de l'accord conclusif. Il pourrait être envisagé de faire traduire tous les rapports d'évaluation dans toutes les langues officielles suite à une analyse des coûts entraînés par une telle pratique au regard des avantages.

51. Chaque année, OE soumettra également au Conseil d'administration à sa session de septembre un rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA. Ce document présentera une synthèse des résultats et de l'impact obtenus, ainsi qu'un résumé des questions transversales et des enseignements dégagés à la lumière des évaluations entreprises au cours de l'année en question.

52. Comme c'est actuellement le cas, le Comité de l'évaluation choisira dans le programme de travail d'OE plusieurs rapports d'évaluation qui feront l'objet d'un examen et d'un échange de vues à l'occasion de ses trois sessions ordinaires de l'année, ou lors d'autres réunions extraordinaires.

53. Le Comité de l'évaluation continuera également à faire part de ses réactions à OE et à rendre compte au Conseil d'administration de certaines questions spécifiques ayant trait à l'évaluation. Les résultats de chacune des réunions du Comité seront récapitulés dans des minutes officielles. Le comité rendra compte au Conseil d'administration de ses délibérations à l'issue de chacune de ses réunions.

C. Diffusion publique

54. OE continuera à rédiger des résumés d'évaluation, baptisés "Profils" lorsqu'ils récapitulent les principales conclusions et recommandations des évaluations, et "Perspectives" pour ceux qui approfondissent l'un des enseignements issus de l'évaluation et servent à alimenter le débat sur certains points importants entre les praticiens du développement et d'autres spécialistes de la question.

55. Comme auparavant, OE veillera à ce que tous les rapports d'évaluation, y compris les accords conclusifs, les "Profils" et les "Perspectives", soient rendus publics à l'achèvement du processus d'évaluation, et fassent l'objet d'une large diffusion, sous forme imprimée ou électronique, conformément à la politique du FIDA en la matière.

VI. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A. Le Directeur d'OE

56. Le Président proposera au Conseil d'administration un candidat au poste de Directeur d'OE. Une fois que le Conseil aura donné son aval, tel que consigné au procès-verbal, le Président nommera le Directeur d'OE pour un mandat fixe de cinq ans, renouvelable une seule fois.



57. De même, le Président ne pourra démettre le Directeur d'OE de ses fonctions que sur aval du Conseil d'administration, comme consigné au procès-verbal.
58. Le Directeur d'OE ne pourra être réengagé par le FIDA à l'expiration de son mandat ou ses mandats.
59. Le Directeur d'OE relèvera directement du Conseil d'administration¹⁸.

B. Le personnel d'OE et les consultants concourant aux évaluations

60. Le Président déléguera au Directeur d'OE le pouvoir de prendre toutes décisions relatives au personnel (effectifs du Bureau et consultants) et aux activités d'OE, dans le respect des règles et procédures du FIDA régissant les ressources humaines. Dans le cadre de ces règles et procédures, le Directeur sera habilité à gérer les membres du personnel d'OE, leur programme de travail et l'emploi de leur temps de travail.
61. Le Directeur d'OE veillera à ce que les effectifs d'OE comprennent des évaluateurs capables d'indépendance d'esprit, expérimentés et suffisamment chevronnés.
62. Comme c'est le cas actuellement, OE s'assurera que l'affectation de tel ou tel à une tâche d'évaluation ne crée pas de conflit d'intérêts. En particulier, on ne confiera pas une évaluation à un membre du personnel d'OE qui a auparavant été chargé de la conception, de l'exécution et de la supervision du projet, du programme ou de la politique à évaluer.
63. Il est possible d'engager un consultant qui a travaillé à la conception, l'exécution et la supervision du projet, du programme ou de la politique à évaluer en qualité d'expert appelé à donner des informations à l'équipe d'évaluation, mais pas à titre de consultant chargé de conduire l'analyse de l'évaluation et de préparer le rapport.
64. Le personnel d'OE, à l'exception de son directeur, sera autorisé à se porter candidat à un poste dans d'autres services du FIDA. La direction du FIDA traitera ces candidatures à l'instar de celles des autres membres de son personnel, et conformément aux règles et procédures du FIDA régissant le personnel.

¹⁸ La participation sans voix délibérative du Président au Conseil d'administration dont il assume la présidence n'impliquera en aucune façon l'exercice d'une autorité hiérarchique ou autre, en tant que président du Conseil ou à tout autre titre, vis-à-vis du Directeur d'OE.

**TROISIÈME PARTIE:
APERÇU DES HAUTES RESPONSABILITÉS**

Cette partie du document récapitule d'abord le rôle du Conseil d'administration en matière d'évaluation, puis la composition, le rôle et les responsabilités actuelles du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration, et enfin le mandat du Directeur d'OE.

I. LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

65. Le Conseil d'administration est en toutes circonstances l'instance de contrôle du Fonds. Conformément au rôle qu'il s'est lui-même défini en matière d'évaluation, il lui appartient:

- i) de superviser l'évaluation indépendante du FIDA et d'apprécier globalement la qualité et l'impact des programmes et projets du Fonds, tels qu'ils ressortent des rapports d'évaluation;
- ii) d'approuver les politiques visant à renforcer l'indépendance et l'efficacité de la fonction d'évaluation;
- iii) de recevoir directement d'OE tous les rapports d'évaluation, y compris le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA;
- iv) d'approuver le mandat et le règlement intérieur du Comité de l'évaluation qu'il a mis en place afin de renforcer et de conforter son rôle en matière d'évaluation;
- v) d'entériner la nomination, la révocation ou le renouvellement du mandat du Directeur d'OE; et
- vi) d'approuver le programme de travail et budget annuel d'OE et de recommander au Conseil des gouverneurs l'approbation du budget d'OE.

II. LE COMITÉ DE L'ÉVALUATION

66. On trouvera ci-dessous un exposé succinct du statut du Comité de l'évaluation, de son rôle et ses compétences actuelles, tels qu'approuvés par le Conseil d'administration en 1999 (document EB 99/68/R.12 de la soixante-huitième session du Conseil d'administration, tenue en décembre 1999).

A. Composition et présidence

67. Créé en 1987, le Comité de l'évaluation est composé de neuf membres choisis parmi les 36 membres et membres suppléants du Conseil d'administration, comme suit: quatre représentants de la liste A, deux de la liste B et trois de la liste C. Les membres du Comité sont élus par le Conseil d'administration pour un mandat de trois ans qui coïncide avec leur mandat au Conseil d'administration. À sa soixante et unième session (septembre 1997), le Conseil d'administration a décidé que la présidence du Comité de l'évaluation reviendrait systématiquement aux pays de la liste B ou de la liste C. À sa soixantième session (avril 1997), le Conseil d'administration a approuvé la proposition d'autoriser d'autres Administrateurs à assister aux sessions du Comité en qualité d'observateurs.

B. Mandat

68. Le Comité de l'évaluation a été créé afin de seconder le Conseil d'administration en effectuant un examen approfondi de certaines évaluations et études, soulageant le Conseil de cette tâche. Jusqu'en 1999, son travail était régi par des principes d'organisation, adoptés lors de sa première session, selon lesquels le règlement intérieur du Conseil d'administration devrait s'appliquer, avec les adaptations nécessaires, aux travaux du Comité de l'évaluation. En 1999, le Comité a proposé de substituer à ces principes un mandat et un règlement intérieur (reproduits à l'annexe IV du présent document, accompagnés d'un récapitulatif des modifications les plus importantes apportées par le mandat). Le Conseil d'administration a approuvé les attributions du Comité de l'évaluation comme suit:

- i) mettre le Conseil d'administration mieux à même d'évaluer la qualité et l'impact d'ensemble des programmes et projets du FIDA en procédant à l'examen de certaines évaluations et analyses faites par le Bureau de l'évaluation et des études, permettre au Conseil de mieux appréhender les enseignements dégagés à la faveur des programmes et projets du FIDA et donner aux États membres le moyen d'évaluer plus précisément le rôle du Fonds dans la mise en œuvre d'une stratégie mondiale du développement;
- ii) examiner avec le Bureau de l'évaluation et des études le champ et la teneur de son programme de travail annuel et ses orientations stratégiques;
- iii) s'assurer que le Fonds est doté d'une fonction d'évaluation efficace et efficiente;
- iv) rendre compte de ses travaux au Conseil d'administration et, en tant que de besoin, formuler des recommandations et demander des avis sur des questions d'évaluation revêtant une importance politique ou stratégique; et
- v) effectuer des visites sur le terrain, en fonction des besoins, et participer à des missions d'évaluation, des ateliers, des tables rondes et d'autres activités connexes qui l'aideront à s'acquitter de ses tâches.

C. Perspectives

69. Le Conseil examinera le rôle du Comité à la lumière de la politique d'évaluation décrite dans le présent document ou chargera le Comité de l'évaluation de le faire. Comme l'a précisé la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA, toute proposition tendant à modifier le rôle et les attributions du Comité devra prendre en compte, entre autres considérations, les incidences de ces modifications pour le Comité de l'évaluation et pour le FIDA, en matière de charge de travail et de coût. Il conviendra également d'accorder une attention particulière au fait que le Conseil d'administration et son Comité de l'évaluation sont des organes non résidents, et qu'actuellement, le Comité se réunit trois fois par an et examine environ six des 20 à 25 rapports qu'OE publie chaque année.



III. LE MANDAT DU DIRECTEUR D'OE

70. Le Directeur d'OE rendra directement compte au Conseil d'administration de la mise en œuvre de la politique d'évaluation décrite dans le présent document. Ses attributions couvriront toutes les responsabilités liées à la gestion d'OE, en tant que fonction d'évaluation indépendante au sein du Fonds, conformément à ses règles et procédures. Il lui incombera, entre autres, les responsabilités suivantes:

- i) gérer OE de sorte que le Bureau assure avec efficacité, efficience et indépendance la fonction d'évaluation au Fonds;
- ii) élaborer des politiques, stratégies et autres outils opérationnels propres à renforcer l'efficacité et l'indépendance de la fonction d'évaluation;
- iii) assurer la qualité et le professionnalisme du travail en instaurant des conditions de travail propices et des modalités d'encadrement du personnel d'OE efficaces, et en définissent des normes de qualité pour les produits du Bureau;
- iv) formuler et exécuter le programme de travail annuel agréé par le Conseil d'administration du FIDA et rendre directement compte au Conseil d'administration des questions d'évaluation;
- v) communiquer les résultats de l'évaluation aux parties prenantes (comme mentionné au paragraphe 23 du présent document) et les rendre publics;
- vi) aider les opérations du FIDA et les projets qu'il appuie à développer leur capacité d'auto-évaluation;
- vii) coopérer avec les responsables de l'évaluation des autres institutions financières internationales et organismes de développement.

**QUATRIÈME PARTIE:
MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION**

71. À l'exception du programme de travail et budget d'OE pour 2003 ainsi que de la question connexe de la promotion du personnel d'OE, la nouvelle politique d'évaluation prendra effet à compter de son approbation par le Conseil d'administration. Les dispositions qui sont déjà pratique courante au FIDA entreront en vigueur dès l'approbation de la politique par le Conseil d'administration. En revanche, l'introduction des dispositions nouvelles qui ont une incidence sur le plan budgétaire ou dont l'application nécessite un délai sera échelonnée entre la date à laquelle le Conseil d'administration approuvera la politique et la date à laquelle elle prendra effet. Les dispositions relatives à l'application de la politique d'évaluation seront mises en œuvre comme suit:

- i) La formulation du programme de travail et budget¹⁹ d'OE pour l'année 2004 débutera en avril 2003 dans le contexte de la nouvelle politique. En revanche, les dépenses et l'exécution du programme de travail d'OE pour 2003 seront régies par le dispositif actuel et conformément au programme de travail et budget pour 2003 déjà approuvé par le Conseil d'administration et le Conseil des gouverneurs.
- ii) Les dispositions relatives à l'«Élaboration de l'approche de l'évaluation»²⁰ et à l'«Analyse et rapport d'évaluation»²¹, notamment la latitude d'OE de publier directement les rapports d'évaluation, sans obtenir préalablement l'aval de quiconque à l'extérieur du Bureau²², les dispositions applicables à l'apprentissage aux côtés des partenaires²³, à la transmission des rapports et aux suites à donner, ainsi qu'à la diffusion des informations²⁴ – entreront en vigueur dès l'approbation de la nouvelle politique par le Conseil d'administration, puisqu'ils n'ont pas d'incidence budgétaire et recouvrent des pratiques qui, pour l'essentiel, existent déjà. En revanche, c'est en 2004 que le premier rapport annuel du Président sur l'état d'avancement de l'adoption des recommandations d'évaluation²⁵ sera présenté au Conseil d'administration.
- iii) Les dispositions relatives à la gestion du personnel d'OE et des consultants²⁶ entreront en vigueur dès l'approbation de cette politique. Toutefois, les nouvelles dispositions en matière de recrutement de personnel commenceront à être appliquées pour pourvoir la première vacance de poste à compter de cette approbation, tandis que les dispositions applicables aux promotions du personnel d'OE prendront effet à dater du 1^{er} janvier 2004, puisqu'elles ont une incidence budgétaire.
- iv) Les dispositions relatives au Directeur d'OE seront appliquées après que le Conseil d'administration aura pris une décision à propos de la période de transition visée par les paragraphes 97a et 97b du document GC 26/L4 intitulé *Œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté: Rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA (2004-2006)*.

¹⁹ Voir la section I de la deuxième partie.

²⁰ Voir la section II de la deuxième partie.

²¹ Voir la section III de la deuxième partie.

²² Voir le paragraphe 43.

²³ Voir la section IV de la deuxième partie.

²⁴ Voir la section V de la deuxième partie.

²⁵ Voir le paragraphe 49.

²⁶ Voir la section VI de la deuxième partie.

DISPOSITIONS ET ORIENTATIONS ARRÊTÉES PAR LA CONSULTATION POUR LA FORMULATION DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION¹

“96. ...La Consultation a confirmé qu'il était nécessaire de formuler une politique de l'évaluation pour le FIDA, et a donné des indications sur les éléments à prendre en compte à cet effet, notamment:

- a) la nécessité de conforter et de protéger l'indépendance d'esprit des évaluateurs d'OE;
- b) le rôle d'OE dans la boucle d'apprentissage liée à l'évaluation et celui de la direction du FIDA qui doit être d'assurer qu'il est donné suite aux recommandations de l'évaluation et que les conclusions de l'évaluation contribuent à enrichir les connaissances au sein du FIDA;
- c) les incidences d'un éventuel accroissement de la charge de travail et des coûts pour le Comité de l'évaluation et le FIDA;
- d) la définition du rôle d'OE dans la promotion du renforcement des capacités d'évaluation dans les pays en développement.

97. La Consultation a précisé en outre que cette politique comprendrait les dispositions suivantes concernant l'indépendance de la fonction d'OE:

- a) Le Président désignera un candidat qu'il soumettra au Conseil d'administration pour approbation, comme il est indiqué au procès-verbal du Conseil, puis il nommera le Directeur d'OE pour un mandat de durée déterminée, qui pourra être renouvelé. Le Président pourra aussi démettre le Directeur d'OE de ses fonctions avec l'approbation du Conseil et seulement à cette condition, comme il est indiqué au procès-verbal du Conseil d'administration.
- b) Le Directeur d'OE ne pourra être réengagé par le FIDA à l'expiration de son mandat.
- c) Le Directeur d'OE sera habilité à adresser les rapports finals d'évaluation directement et simultanément au Conseil d'administration et au Président, sans l'aval de quiconque en dehors d'OE. La direction du FIDA peut recevoir les projets de rapports et les rapports finals d'évaluation, formuler des observations à leur sujet et y répondre, mais le Président et les autres membres de la direction du FIDA ne seront pas habilités à approuver, retenir, demander des modifications ou modifier autrement ces projets de rapport ou les rapports finals d'évaluation.
- d) Le Directeur d'OE établira, indépendamment de la direction, le programme de travail et budget annuel d'OE et le transmettra au Président qui le présentera sans modification au Conseil d'administration et au Conseil des gouverneurs, pour approbation. Toute modification au programme de travail et budget demandée par le Conseil d'administration sera transmise au Directeur d'OE par le Président, qui n'y apportera aucun autre changement, puis présentée à nouveau par le Directeur d'OE au Conseil d'administration par l'intermédiaire du Président, comme il est indiqué ci-dessus. Le Conseil d'administration sera aussi habilité à modifier le programme de travail d'OE ou à le compléter par décision prise séparément en cours d'année. Le budget d'OE et le reste du budget du FIDA seront déterminés indépendamment l'un de l'autre.
- e) Conformément aux politiques et procédures du FIDA, le Président déléguera au Directeur d'OE les pouvoirs nécessaires pour prendre toute décision concernant le personnel et les opérations d'OE.”

¹ Voir le document GC/26/L.4 intitulé *Œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté: Rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA (2004-2006)*, paragraphes 96-97, pages 22-23.

ANNEXE II

LES GRANDES ÉTAPES DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION AU FIDA

- Le FIDA s'est doté peu après sa création, en 1978, d'une fonction d'évaluation intégrée à la Division du suivi et de l'évaluation (S&E). À cette époque, l'évaluation avait été associée au suivi car le portefeuille, composé généralement de projets d'une durée de sept ans, éventuellement prolongée, ne se prêtait pas encore à évaluation. La division S&E relevait alors du Président adjoint en charge du département de politique économique. Des changements importants sont intervenus depuis lors dans le mode d'organisation du suivi et de l'évaluation, qui sont exposés ci-après.
- À la suite d'une proposition présentée en 1987 par les États-Unis, le Comité de l'évaluation du Conseil d'administration a été créé. Son rôle consiste à procéder à l'examen approfondi d'un certain nombre d'évaluations et d'études afin de seconder le Conseil d'administration en lui épargnant cette tâche. Jusqu'en 1999, les travaux du Comité de l'évaluation obéissaient aux principes d'organisation arrêtés lors de sa première session. Bien que son mandat n'ait pas été défini, selon ces principes, le règlement intérieur du Conseil d'administration devait s'appliquer, avec les adaptations nécessaires, aux travaux du Comité de l'évaluation.
- En 1994, la fonction d'évaluation a été dissociée du suivi, et un Bureau de l'évaluation et des études indépendant a été créé, en application des recommandations formulées par l'évaluation externe rapide du FIDA conduite au cours des négociations de la quatrième reconstitution des ressources du FIDA. Cette évaluation externe recommandait également que les rapports soient adressés directement au Président et au Conseil d'administration. Le Directeur d'OE commença donc à rendre compte directement au Président, et OE fut alors rattaché au Bureau du Président.
- Le travail d'auto-évaluation réalisé par les divisions opérationnelles du FIDA pour mesurer et suivre les résultats des projets a évolué au fil du temps, afin de prendre en compte les nouvelles priorités et de gagner en efficacité et en exhaustivité. Ce processus, toutefois, n'a pas totalement réussi à fournir la base nécessaire à la synthèse des résultats et à la cohérence de leur suivi. Cette carence s'explique en grande partie par les différences de définition des situations et des indicateurs de référence, l'absence de méthodologie uniforme et l'insuffisante capacité de S&E des projets en cours d'exécution. Ces dernières années, le FIDA a arrêté plusieurs mesures afin de pallier ces inconvénients, mais il faudra plusieurs années pour institutionnaliser le recours à l'auto-évaluation dans une perspective de responsabilisation, d'apprentissage à la faveur des opérations en cours et de recherche de solutions.
- En 1999, le FIDA a conduit un examen d'OE, qui comportait notamment une enquête auprès des utilisateurs des évaluations; cet examen a permis d'élaborer une approche équilibrée de l'évaluation, qui cherche à concilier deux impératifs: conforter et protéger l'indépendance d'esprit des évaluateurs, mais également faire de l'évaluation un processus plus efficace d'apprentissage participatif. Ces considérations ont conduit en premier lieu à définir la vision et la mission d'OE et à formuler ses objectifs stratégiques, et en second lieu à mettre au point de nouveaux instruments d'évaluation, notamment des processus et des produits nouveaux.
- Jusqu'en 1999, le Comité de l'évaluation ne disposait pas de mandat spécifique. À cette date, le Comité a proposé un mandat et un règlement intérieur, qui ont été approuvés par le Conseil d'administration, en réponse au souhait émanant de plusieurs membres soucieux d'insuffler un nouvel élan au Comité et de lui donner plus d'initiative. Le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration ont réaffirmé que le Comité avait pour vocation spécifique de seconder le Conseil d'administration dans l'examen des questions d'évaluation. Ils ont décidé que le Comité



ANNEXE II

renforcerait sa participation à plusieurs étapes du processus d'évaluation, examinerait la stratégie d'OE, son programme de travail et certains de ses rapports, et permettrait au Conseil de mieux appréhender le travail d'OE et les enseignements tirés des projets et programmes du FIDA, dans la perspective d'une stratégie globale de développement.

- En 2002, la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA a reconnu l'intérêt d'une évaluation indépendante et sa contribution au processus d'apprentissage ainsi que le rôle qui incombe à la direction du FIDA à savoir, veiller à ce que les enseignements tirés de l'évaluation contribuent à l'apprentissage au sein du FIDA. Appelant de ses vœux l'élaboration d'une politique d'évaluation officielle du FIDA, elle a défini des orientations et arrêté des dispositions spécifiques afin de garantir l'indépendance d'OE et de renforcer le cycle d'apprentissage (voir la page 1 du présent document ainsi que l'annexe I).

LES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉVALUATIONS CONDUITES PAR OE

Évaluations de projets

1. Les projets sont évalués tout au long du cycle d'exécution. Les différents types d'évaluations de projets ont un objectif commun, qui est de mesurer les résultats de la mise en œuvre, l'impact et la durabilité, contribuant ainsi au processus d'apprentissage et, en fin de compte, à l'amélioration de l'impact et de la performance des projets.

- **Les évaluations intermédiaires** sont impératives avant d'entreprendre une deuxième phase d'un projet ou de lancer un projet similaire dans la même région. Les constatations, conclusions et recommandations de ces évaluations sont utilisées comme base pour améliorer la conception et l'exécution d'interventions ultérieures. Au fil des ans, le nombre d'évaluations intermédiaires a considérablement augmenté. En 2002, ce type d'évaluation représentait plus de 90% du total des évaluations de projets entreprises par OE.
- **Les évaluations terminales** sont normalement réalisées une fois que l'emprunteur ou l'institution coopérante a établi la version définitive du rapport final sur le projet, généralement de 3 à 18 mois après la date de clôture du projet.
- **Les évaluations à mi-parcours** sont réalisées vers le milieu de la phase d'exécution du projet, lorsque 50% environ des fonds ont été décaissés.

Évaluations thématiques:

2. Les évaluations et études thématiques ont pour but de mesurer l'efficacité des procédures et approches du FIDA ainsi que de contribuer à approfondir les connaissances du Fonds sur certains aspects et thèmes spécifiques. Les évaluations thématiques doivent aussi permettre de rassembler des informations concrètes pour réexaminer les stratégies et politiques opérationnelles ou en formuler de nouvelles. Ces évaluations permettent non seulement de tirer parti des conclusions d'évaluations de projets, mais aussi de s'inspirer de diverses sources extérieures, et notamment des travaux d'évaluation réalisés par d'autres organisations ou institutions sur le même thème ou la même question.

Évaluations de programmes de pays:

3. Les évaluations de programmes de pays ont pour but d'analyser les performances et l'impact des activités appuyées par le FIDA dans un pays donné. Sur la base de cette analyse, elles doivent fournir directement des données concrètes pour réexaminer les exposés des options et stratégies d'intervention par pays existants ou en formuler de nouveaux. Elles ont en particulier pour objet de fournir des informations sur les aspects les plus importants de la performance des projets ainsi que de contribuer à définir les orientations stratégiques et opérationnelles des activités à venir du FIDA dans les différents pays. Elles permettent également de rassembler des données pouvant être utilisées par le FIDA dans son dialogue sur les politiques d'atténuation de la pauvreté rurale.

Évaluations au niveau institutionnel:

4. Les évaluations au niveau institutionnel sont destinées à analyser l'efficacité et l'impact des politiques, stratégies, instruments et approches institutionnelles du FIDA. Elles ont pour objet de fournir des indications et des recommandations susceptibles d'être utilisées pour formuler des politiques et des stratégies nouvelles et plus efficaces.

AMENDEMENTS APPORTÉS EN 1999 AU DÉROULEMENT DES TRAVAUX DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION

A. Modification du mandat

Le mandat du Comité de l'évaluation adopté en 1999 a apporté les modifications spécifiques suivantes à son mode de fonctionnement:

- a) Le Comité de l'évaluation examine désormais les orientations stratégiques et la méthodologie d'OE.
- b) Le Comité de l'évaluation se penche désormais sur le champ et la teneur du programme de travail annuel d'OE, qui, jusqu'à présent, est formellement approuvé par la direction du FIDA¹.
- c) Le Comité formule des suggestions en vue d'inclure dans le programme de travail d'OE des évaluations présentant pour lui un intérêt particulier.
- d) Auparavant, OE choisissait les évaluations à présenter au Comité; désormais le Comité décide en décembre, sur la base du programme de travail d'OE, des questions qu'il souhaite examiner l'année suivante à chacune de ses trois sessions.
- e) Le Comité peut désormais demander au Président du Conseil d'administration du FIDA d'inclure à l'ordre du jour du Conseil des questions ayant trait à l'évaluation.
- f) Afin d'examiner des questions particulières, le Comité est habilité à tenir des sessions ad hoc en complément des trois réunions officielles prévues chaque année.
- g) En principe, une fois l'an, plusieurs membres du Comité accompagnent sur le terrain des missions d'évaluation afin de constater l'action du FIDA et de prendre part aux tables rondes et ateliers consacrés à l'examen des recommandations issues de l'évaluation et à leur agrément par les parties prenantes au terme du processus.
- h) Les décisions prises à chaque réunion du Comité de l'évaluation sont maintenant récapitulées dans un compte rendu officiel, puis regroupées dans un chapitre distinct du rapport annuel sur l'évaluation qui est soumis au Conseil d'administration.

B. Règlement intérieur

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration s'appliquera, avec les adaptations nécessaires, aux travaux du Comité de l'évaluation, sous réserve des dispositions suivantes:

Article premier Convocation des réunions

Le Comité de l'évaluation se réunit trois fois par année civile. La première session a lieu la veille ou le lendemain de la session annuelle du Conseil des gouverneurs du FIDA, selon ce qui convient le

¹ Cette disposition est appelée à évoluer, compte tenu des nouvelles dispositions exposées à la section I de la deuxième partie du présent document.

ANNEXE IV

mieux aux membres du Comité. Les deux autres sessions ont lieu la veille des sessions de septembre et de décembre du Conseil d'administration. D'autres réunions informelles peuvent être convoquées ponctuellement durant la même année civile par le Président.

Article 2
Notification des sessions et ordre du jour

Le Secrétariat du FIDA informe chaque membre du Comité de la date et du lieu de chaque session 30 jours au moins avant l'ouverture de la session. À sa session de décembre, le Comité de l'évaluation établit un ordre du jour provisoire pour les trois sessions de l'année suivante. Pour lui faciliter la tâche, le Bureau de l'évaluation et des études communique au Comité son projet de programme de travail pour l'année. Le Comité conserve la prérogative de modifier l'ordre du jour en ajoutant, supprimant, renvoyant ou modifiant certains points au cours de l'année. L'ordre du jour est communiqué à tous les membres du Comité de l'évaluation par le Secrétariat lorsqu'il les informe de la tenue des sessions.

Article 3
Composition et mandat

Le Comité de l'évaluation se compose de neuf membres ou membres suppléants du Conseil d'administration: quatre membres de la liste A, deux membres de la liste B et trois membres de la liste C. Le mandat des membres du Comité de l'évaluation est de trois ans et coïncide avec leur mandat au Conseil d'administration.

Article 4
Quorum

Le quorum pour toute réunion du Comité de l'évaluation est constitué par cinq membres.

Article 5
Président

Le Comité élit son président parmi les membres appartenant aux listes B et C. En cas d'absence du président au cours d'une réunion programmée du Comité, la présidence est assumée provisoirement par un autre membre appartenant à la liste B ou C et choisi par le Comité.

Article 6
Décisions

Le Comité s'efforce de prendre ses décisions par consensus. En l'absence de consensus, c'est le président qui statue lorsqu'il a l'appui de quatre autres membres.

Article 7
Participation aux réunions

Outre les membres du Comité de l'évaluation et le Directeur du Bureau de l'évaluation et des études, des membres du personnel de ce bureau désignés par le Directeur peuvent participer aux délibérations du Comité. Le Directeur invite par ailleurs d'autres membres du personnel du FIDA à communiquer au Comité, sur sa demande, les renseignements dont il pourrait avoir besoin dans l'exercice de ses responsabilités. D'autres membres du Conseil d'administration ne siégeant pas au Comité de l'évaluation peuvent également assister aux réunions en tant qu'observateurs.

Article 8²

Documentation, procès-verbaux et rapports

Les travaux du Comité, les documents qui lui sont soumis et les procès-verbaux de ses délibérations font l'objet d'une distribution restreinte et seuls les membres du Comité et les membres du Conseil d'administration y ont accès. Les débats du Comité font l'objet de procès-verbaux, à moins que le Comité n'en décide autrement.

Article 9

Modalités de compte rendu au Conseil d'administration

Le Comité de l'évaluation communique au Conseil d'administration, à sa session d'avril, un rapport écrit sur ses délibérations. Ce rapport, qui est inclus dans le rapport intérimaire annuel sur l'évaluation établi par le Bureau de l'évaluation et des études, est envoyé aux membres du Conseil d'administration conformément aux procédures applicables aux sessions du Conseil. Le Président du Comité peut en outre faire rapport oralement au Conseil d'administration à sa session d'avril. Le Comité peut également soumettre ponctuellement par écrit ou oralement, des rapports au Conseil d'administration à sa session de septembre et/ou de décembre.

² En fait, la politique approuvée par le Conseil d'administration en mai 2000 en matière de divulgation des informations a rendu caduque cet Article 8. En effet cette nouvelle politique impose de rendre publics l'ensemble des rapports d'évaluation, ainsi que les documents présentés au Comité.